



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE PODNIKU**

PROPOSAL OF IMPROVING A COMPANY'S MARKETING STRATEGY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**LUBOMÍR BARTEJS**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.**

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Bartejs Lubomír**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh zlepšení marketingové strategie podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Improving a Company's Marketing Strategy**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER P. a kol. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER P. a kol. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-241-3527-6.
- MACHKOVÁ, H. a kol. Mezinárodní marketing. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MAJARO, S. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.
- MEFFERT, H. Marketing. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.05.2014

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá návrhem zlepšení marketingové strategie podniku. Práce obsahuje analýzy vnitřního i vnějšího prostředí společnosti společně s dotazníkovým šetřením koncových zákazníků. Na základě analýz a průzkumu je vypracován návrh zlepšení stávající marketingové strategie.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with an improving proposal of company's marketing strategy. Thesis contains analysis of company's internal and external surroundings as well as an end customer survey. The proposal based on analysis and survey is developed to improve current marketing strategy.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, konkurence, analýza trhu, SWOT analýza, dotazník, zákazníci, distribuce

## **Key words**

marketing, marketing strategy, marketing mix, competition, market analysis, SWOT analysis, questionnaire, customers, distribution

## **Bibliografická citace**

BARTEJS, L. *Návrh zlepšení marketingové strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014, 69 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 12. května 2014

.....  
podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odbornou pomoc, poskytnutí rad a připomínek při zpracování této práce. Zároveň chci poděkovat společnosti ZETOR TRACTORS a.s., ve které jsem mohl zpracovat analytickou a návrhovou část bakalářské práce, a to zejména Ing. Martinu Jurkovičovi, Ing. Jakubu Kodešovi, Ing. Lud'ku Buchtovi, Ing. Adamu Žertovi a Ing. Jiřímu Smíškovi.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Vymezení pojmů podnik a obchodní závod.....	13
1.2 Marketing .....	13
1.3 Marketingové prostředí .....	14
1.3.1 Makroprostředí.....	14
1.3.2 Mikroprostředí .....	15
1.4 Marketingové plánování.....	15
1.4.1 Situační analýza .....	15
1.4.2 Marketingové cíle .....	16
1.4.3 Marketingová strategie .....	16
1.4.4 Implementace.....	16
1.4.5 Kontrola .....	17
1.5 Marketingový mix .....	17
1.5.1 Produkt.....	18
1.5.2 Cena .....	18
1.5.3 Distribuce.....	23
1.5.4 Propagace.....	24
1.5.5 Lidé .....	25
1.6 SWOT analýza .....	26
1.7 Marketingový výzkum .....	27
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	29
2.1 Základní údaje o společnosti.....	29
2.1.1 Předmět podnikání společnosti .....	29



2.1.2	Organizační struktura.....	30
2.2	Analýza vývoje tržeb, prodeje a zisku .....	30
2.3	Analýza trhu .....	32
2.4	Analýza marketingového mixu .....	35
2.4.1	Produkt.....	35
2.4.2	Cena .....	36
2.4.3	Distribuce.....	37
2.4.4	Propagace.....	38
2.4.5	Lidé .....	39
2.5	SWOT analýza .....	40
2.5.1	Silné stránky .....	40
2.5.2	Slabé stránky.....	40
2.5.3	Příležitosti .....	41
2.5.4	Hrozby .....	41
2.5.5	Shrnutí.....	41
2.6	Dotazníková šetření.....	42
2.6.1	Dotazník z roku 2012.....	42
2.6.2	Dotazník z roku 2013.....	44
2.7	Shrnutí problémů.....	45
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	46
3.1	Produkt .....	46
3.2	Cena.....	47
3.3	Distribuce .....	48
3.4	Propagace .....	50
3.5	Lidé .....	52
3.6	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	54

3.6.1	Náklady .....	54
3.6.2	Vývoj prodeje, tržeb a zisku .....	59
3.7	Přínos návrhů řešení .....	61
ZÁVĚR .....		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		63
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		67
SEZNAM GRAFŮ .....		68
SEZNAM TABULEK .....		69

# ÚVOD

Marketing hraje v dnešní době významnou roli v každé moderní společnosti. Naplánované kroky marketingové strategie rozhodují v krátkém, středním i dlouhém časovém období o úspěchu či neúspěchu produktu na trhu. Proto se na marketing musí klást důraz a je téměř nutností zahrnovat ho do souboru všech stěžejních strategií.

Nestačí se však pouze spokojit se zavedením strategie, protože marketing je velice dynamický obor a zainteresovaného člověka přímo vybízí k neustálému přemýšlení nad tím, jak se snažit každou součást marketingového celku zlepšovat. Ustrnout na místě, přestat inovovat a dospět do stádia, kdy dojde k uspokojení se současným stavem věci, znamená dát konkurenci čas a prostor k získání mnohdy rozhodujícího náskoku.

Veškeré podniknuté kroky musí mít za jeden z primárních cílů spokojenost zákazníka. Protože spokojený zákazník, jenž si vybuduje pouto a bude realizovat nákupy opakovaně, je tou nejlepší reklamou fungující společnosti. Na druhé straně negativní reklama od nespokojeného zákazníka se veřejností šíří mnohem rychleji a není v zájmu nikoho si ji vytvářet.

Od zmíněné myšlenky se odvíjí i celá bakalářská práce. Ta je zpracována pro marketingové oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s. Velká a stabilizovaná korporace s letitou tradicí, která vykazuje příznivé hodnoty na důležitých ekonomických ukazatelích. Přesto i zde směřují celé týmy odborníků své úsilí do budoucnosti a snaží se oživit každou část fungujícího celku inovativním nápadem.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu návrh zlepšení marketingové strategie za účelem zvýšení tržeb a zisku.

Díličními cíli jsou zlepšení vztahů s prodejci a zákazníky, zvýšení spokojenosti prodejců a zákazníků, dosažení větší konkurenceschopnosti a image společnosti (značky) a zvýšení prodeje (což má spojitost s hlavním cílem).

V první části práce dojde k formulaci podstatných teoretických poznatků, které položí důležitý základ k realizaci dalších kapitol.

V druhé části budou, krom představení společnosti a dotazníkových šetření, provedeny podrobné analýzy současného stavu potřebné k sestavení návrhové části (analýza vývoje tržeb, prodeje a zisku, analýza trhu, analýza marketingové mixu 5P a SWOT analýza).

Závěrečná třetí část bude čerpat data a informace z vyhodnocených analýz a dotazníkových šetření a předloží návrhy zlepšení marketingové strategie pro jednotlivé části marketingového mixu 5P. Vše bude nakonec nákladově vyčísleno a dojde ke stanovení předpokládaného vývoje prodeje, tržeb a zisku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část práce se zabývá teoretickými podklady k dané tématice a stručně je popisuje spolu s vymezením důležitých pojmy.

## 1.1 Vymezení pojmů podnik a obchodní závod

V této kapitole první části teorie jsou definovány pojmy podnik a obchodní závod. Přestože se novým občanským zákoníkem vymezuje nově obchodní závod a zaniká tím pojem podnik, obě definice mohou být chápány synonymicky a dále v textu bude autorem použit pojem podniku.

*„Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, s tím, že k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit (1).“*

*Obchodní závod je definován jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Stanoví vyvratitelnou právní domněnku, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (2).“*

## 1.2 Marketing

Pojem marketing nemá jednotnou definici. Autoři se liší zejména úhlem pohledu, přesto základní rysy mají všechny definice společné.

Americká marketingová agentura definuje marketing tímto způsobem: *„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií (3, s. 43).“*

Marketing se vztahuje na aktivity spojené s organizací těch částí vnějšího světa, které používají, kupují, prodávají nebo ovlivňují výstupy, jež produkuje nebo výhody, jež nabízí (4).

Dnešní pojetí marketingu si klade za cíl uspokojovat potřeby zákazníků. Celý proces marketingu začíná daleko před výrobou a prodejem produktu a pokračuje společně s průběhem životního cyklu produktu (5).

Zde lze shledat odklonění od starého výkladu marketingu, který měl za hlavní cíl schopnost prodat.

### **1.3 Marketingové prostředí**

Jedná se o soubor vnějších (makroprostředí podniku) a vnitřních (mikroprostředí podniku) faktorů ovlivňujících působení společnosti. Přímou může podnik ovlivňovat pouze faktory vnitřní. Společnost musí před vstupem na určitý trh provést řadu analýz obou prostředí, aby dokázala připravit správnou strategii a zhodnotit rizika (6, 7).

#### **1.3.1 Makroprostředí**

Makroprostředí se skládá z vnějších faktorů, které působí na podnik. Z pravidla se analyzují pomocí analýzy PEST (v rozšířené podobě nazvané i SLEPT, PESTLE, atd.). Východiskem PEST analýzy není pouze zjištění si informací o každém faktoru, ale i předpokládat určitý vývoj. Mezi zkoumaná prostředí, jež ovlivňují chod společnosti, řadíme (3, 6).

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- společensko-kulturní prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politicko-právní prostředí (6)

### **1.3.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí obsahuje faktory působící ve vnitřním prostředí podniku. Existuje zde celá řada používaných analýz, jakými jsou například analýzy marketingového mixu nebo finanční situace. Níže uvedené faktory ovlivňují mikroprostředí podniku (6):

- podnik
- konkurence
- prostředníci
- veřejnost
- dodavatelé
- zákazníci (6)

## **1.4 Marketingové plánování**

Plánování je základem úspěchu každé společnosti.

Proces marketingového plánování zahrnuje analýzu současné situace, zvolení marketingových cílů, navrhnutí marketingové strategie, následnou implementaci a kontrolní opatření (8).

Výstupem marketingového plánování je marketingový plán. Ten je nedílnou součástí celkového plánování společnosti (9).

### **1.4.1 Situační analýza**

Úkolem analýzy je poskytnutí relevantních informací o aktuální marketingové situaci na trhu. Rozebírá se zde vnitřní a vnější prostředí podniku, které se převádí do SWOT analýzy. Spolu tyto analýzy vedou ke stanovení marketingových cílů (8, 10).

Analýza spočívá v posouzení podnikové konkurenceschopnosti, šance na trhu, možných rizik a jejich porovnání s možnostmi společnosti. Tím dochází ke stanovení reálných cílů (11).

#### **1.4.2 Marketingové cíle**

Marketingové cíle vychází z celkových podnikových cílů a mají za úkol podpořit jejich plnění. Ke stanovení marketingových cílů je potřebné mít zanalyzovaný trh a konkurenci. Správně definované cíle mají splňovat pravidlo SMART (specifičnost, měřitelnost, akceschopnost, reálnost a časovou reálnost) (8).

#### **1.4.3 Marketingová strategie**

Vhodně zvolená marketingová strategie má sloužit jako prostředek k dosažení marketingových cílů.

Strategie je základní předloha pro současné i plánované cíle, rozmístění zdrojů a interakce společnosti s trhy, konkurenty a dalšími faktory. Kvalitní strategie by měla objasnit: čeho má být dosaženo, kde se toho dosáhne a jakým způsobem (12).

Primárním účelem marketingové strategie je efektivní alokování a řízení marketingových zdrojů a aktivit vedoucích k dosažení podnikových cílů v rámci určitého produktu na trhu (12).

#### **1.4.4 Implementace**

Z praxe vyplývá, že u většiny podniků nebývá problém se stanovením cílů, ale s jejich úspěšnou implementací. Zavedení ztroskotává zejména na neschopnosti pověřených pracovníků dostatečně prosazovat zadané úkoly od vedení podniku (10).

Jedná se o proces zavedení marketingové strategie (zastupující celý předešlý proces plánování) na trh tak, aby došlo k plnění cílů stanovených podnikem obsažené v marketingovém plánu (10).



### **1.4.5 Kontrola**

Základem úspěšného marketingového plánování je jeho kontrolní proces. Důležitou funkcí managementu podniku je kontrola všech aktivit, které vedou k plnění cílů a následné porovnání s plánovanými výsledky, z kterého se vyvodí potřebné závěry. Kontrola může být preventivní, průběžná a konečná (13).

Kontrolní proces se skládá z:

- nastavení standardu, na základě kterého se bude porovnávat
- upřesnění, z kterých dat se bude vycházet při zpětné vazbě
- získání potřebných kontrolních dat
- zhodnocení získaných dat a následný popis rozdílu mezi aktuální situací a standardem
- přijetí nápravných opatření (12)

## **1.5 Marketingový mix**

Marketingový mix funguje jako soubor nástrojů, který nám nastíní, jak konat při řešení jakéhokoliv marketingového postupu. Základní koncepce marketingového mixu je postavena na modelu 4P. Patří zde:

- product (produkt)
- price (cena)
- place (distribuce)
- promotion (propagace) (14)

V dnešní době je tento model často kritizován pro svou zastaralost a jednoduchost. Proto se v rozšířené podobě marketingový mix objevuje v podobě modelu 5P nebo 7P. Přidány byly tyto nástroje (14):

- people (lidé)
- physical evidence (fyzický vzhled)
- processes (procesy) (14)

Pro potřeby bakalářské práce se bude vycházet z pojetí 5P znázorněného na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Marketingový mix 5P (Zdroj: (15))

### 1.5.1 Produkt

Produkt se definuje jako cokoli, co společnost nabízí na trhu k uspokojení potřeb zákazníka. Nemusí se jednat pouze o hmotné zboží. Mezi významné druhy nehmotných produktů řadíme zejména služby (5).

Pro úspěch produktu na trhu je podstatné přemýšlet nad ním ve třech úrovních. Každá z nich rozhoduje o výšce jeho hodnoty pro kupujícího. Tzv. *základní produkt* lze nazvat první úrovní a zároveň jádrem celku. Obsahuje základní přínosy nebo služby, kvůli kterým spotřebitel poptává produkt na trhu. Druhou úrovní je tzv. *vlastní produkt*, který se skládá z kvality, designu, funkce, balení, názvu značky a dalších parametrů, které dotváří zboží. Třetí úroveň nazýváme tzv. *rozšířeným produktem*. Jde o doplňkové služby pro zákazníky, jako jsou například záruka, instalace nebo dodání (5).

### 1.5.2 Cena

Cenou se rozumí peněžení obnos, jenž zákazníci platí za koupi výrobku či služby. Jde o nejflexibilnější nástroj marketingového mixu a zároveň se jako jediný projevuje ve výnosech společnosti (5).

I když cena tvoří stále důležitý faktor ovlivňující rozhodování nakupujících, ve vyspělých zemích je trend přiklánět se spíše k necenovým faktorům (5).

Pro mnoho společností jsou stěžejními podtématy tvorba cen a cenová konkurence. Ty také do jisté míry určují konkurenční rozdíly na trhu. Velké množství podniků zde dělá chyby zejména chaotickými změnami cen, orientací pouze na jeden způsob stanovení ceny, neflexibilní reakcí na tržní změny a ignorací ostatních nástrojů marketingového mixu při cenotvorbě (5).

Úkolem podniku v oblasti cen není jen vytvoření struktury cen a cenové strategie, ale i iniciování vlastních změn nebo reagování na změny cen konkurence. Společnost může iniciovat snížení nebo zvýšení cen. Na to reaguje kupující i konkurence. Při změně cen konkurencí se nabízí podniku snížení cen, zvýšení vnímané kvality, zlepšení kvality a zvýšení ceny a také uvedení levnějších prvků do produktu (5).

### **Faktory ovlivňující cenotvorbu**

Faktory ovlivňující cenotvorbu se dělí na vnitřní a vnější (5).

Mezi vnitřní faktory ovlivňující cenotvorbu patří:

*Marketingové cíle* - strategická rozhodnutí podniku a jasně definované cíle (např. udržení závodu v chodu, tržní podíl, kvalita, ziskovost) usnadňují tvorbu ceny (5).  
*Strategie marketingového mixu* – stěžejní je zde koordinace všech složek mixu a jejich provázanost. Často se rozhodnutí odvíjí od ceny. V moderních trendech se využívá tzv. *stanovení cílových nákladů* (po vyčíslení nákladů se teprve vrací proces k návrhu produktu). Část firem se nesnaží zakládat primárně na ceně a pomocí ostatních nástrojů marketingového mixu vytváří tzv. *necenové pozice* (rozhodující vliv na cenu mají zbylé složky mixu) (5).

*Náklady* – často rozhodují o konkurenční výhodě. Určují základní cenu produktu, pod kterou se i ze zákona nemůže dostat cena prodejně. Proto tady často probíhá konkurenční boj o to, kdo nejvíce sníží náklady na výrobek a tím i výslednou cenu.

Celkové náklady se dělí na fixní a variabilní. U fixních nákladů se částka s úrovní výroby a prodeje nemění. Variabilní náklady jsou na úrovní výroby závislé (5).

*Cenová organizace* – specifický typ strategického rozhodnutí podniku, jímž management deleguje pravomoc rozhodování o cenách (5).

Mezi vnější faktory ovlivňující cenotvorbu se řadí:

*Typ trhu a poptávky* – jsou protiváhou nákladů. Určují strop, nad který by se konkurenceschopná cena neměla dostat (5).

Z pohledu trhu se zboží může dostat na dokonale konkurenční trh, trh s monopolistickou konkurencí, oligopolní trh a trh čistého monopolu. V případě prvního trhu nemá společnost zásadní vliv na tržní cenu a musí se přizpůsobit velkému počtu poptávajících i nabízejících. V druhém případě již nehraje stěžejní roli cena tržní, ale doplňují ji i jiné ceny, kterými za určitých okolností může kterýkoliv nabízející vytvořit zdánlivý monopol. U oligopolního trhu lze sledovat velmi citlivý konkurenční cenový souboj již pouze několika nabízejících. V případě čistého monopolu existuje pouze jediný prodávající, čehož využívá k libovolnému nastavení cen (4, 5).

Z pohledu poptávky (zákazníka) se jedná o lehčí proces. Kupující ztotožňuje cenu s hodnotou užitku pro něho plynoucí. Proto je důležité podrobně a opatrně vnímat rozhodovací proces zákazníka a na základě pozorování chování vyhodnotit zvolenou cenu (5).

*Konkurence* – dochází k neustálému monitorování, vyhodnocování a reagování na výši nákladu, cen a nabídky konkurenčních společností (5).

*Další vnější faktory* – ekonomické podmínky (např. recese, inflace a úrokové míry), reakce distributorů na ceny, vláda a sociální otázky (5).

### **Obecné postupy tvorby cen**

Cena se tvoří z pohledu *nákladů, hodnoty nebo konkurence* (5).

Mezi metody nákladově orientované patří *stanovení cen s přírážkou*. Zjednodušeně se jedná o vytvoření ceny produktu určením nákladů za 1 ks a přičtením požadované marže. Další články distribuční sítě mohou stanovit další přírážky k ceně (5).

Z praktického hlediska není tato metoda příliš doporučována, protože ignorováním poptávky a cen konkurence se stěží dosáhne nejlepší ceny. Je totiž velmi složité zajistit předpokládaný prodej (5).

Další nákladově orientovanou metodou je *analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability*. Cílem společnosti je v tomto případě určit cenu, při které dosáhne vytyčené rentability, respektive při které příjmy převýší náklady (4, 5).

Hodnotově orientovaná metoda již nevychází z vyčíslených nákladů nabízejícího, ale představ a požadavků poptávajícího. Společnost prvotně přijde s návrhem výrobku a marketingového programu a cena se stanovuje až poté. Přesto je zvažována stále předtím, než dojde k vytvoření programu (5).

U nákladově orientované tvorby cen má marketing za úkol přesvědčit zákazníka o adekvátnosti ceny k dané hodnotě produktu. U hodnotově orientované tvorby cen se stanoví cena podle vnímání hodnoty zákazníkem (5).

Nevýhodou metody je obtížné zjišťování požadované hodnoty od kupujícího. Dochází tak k přeceňování nebo podceňování zboží. Z tohoto důvodu zavedla část podniků strategii stanovení cen podle prisuzované hodnoty. Tj. nález poměru mezi přiměřenými cenami, kvalitou a dobrými službami (5).

Mezi další používané strategie se řadí i *strategie přidané hodnoty*. V silně konkurenčním prostředí s minimální diferenciací produktů na trhu slouží pomocí extra služeb k jisté konkurenční výhodě (5).

Pro stanovení ceny podle konkurence se využívá:

*Běžná cena* - jedná se o základní stanovení ceny na základě cen konkurence. Je to do určité míry způsob prevence proti cenovým válkám, ale nepomáhá podnikům příliš kontrolovat své příjmy a využívá se zvláště u trhů, kde se špatně měří elasticita poptávky (5).

*Obálková metoda* - podnik netuší, jakou přesnou cenu stanoví konkurence a pouze odhadne přibližnou výši. Obálková metoda se praktikuje zejména u veřejných soutěží většinou v prostředí B2B (business-to-business). Ze zapečetěných obálek se vybírá vždy nejvyšší kupní nabídka nebo nejnižší prodejní (5).

### **Strategie cenových úprav**

*Slevy a náhrady* - úpravy standardních prodejních cen, které slouží jako určitá forma odměny zákazníkům za jejich nákupní chování. Řadí se zde tyto slevy a náhrady (3, 5):

- sleva za včasnou platbu – charakteristická pro trh USA za zaplacení před stanovenou dobou
- množstevní sleva – sleva za nákup většího množství produktu
- množstevní příplatek - přirážka za nákup většího množství produktu
- funkční sleva (obchodní) – sleva nabízená prodejcem v distribuční síti za určitou funkci
- sezónní sleva – nabízená kupujícím mimo sezónu
- sleva při koupi na protiúčet – charakteristická pro traktorový průmysl za vystavení protiúčtu za starý produkt
- propagační cena – specifický druh slevy pro dealery za účast v propagaci (3, 5)

*Segmentované ceny* - úpravy standardních prodejních cen, které slouží k adaptaci na různé druhy zákazníků, produktů, míst a období. Náklady zůstávají stejné (3, 5).

*Psychologické ceny* - cena produktu nemusí odpovídat skutečné ceně. Prodejce využívá psychologii k docílení názoru, že dražší zboží je kvalitnější. Specifickou součástí psychologických cen jsou referenční ceny. Zákazník podle nich porovnává nabízený výrobek s cenou, kterou si kupující pamatují (3, 5).

*Propagační ceny* - krátkodobé snížení cen výrobku (i pod náklady), jenž má za cíl okamžité zvýšení tržeb a přilákání nových zákazníků, u kterých se doufá s budoucím

opětovným nákupem za již výhodnější ceny pro prodejce. V této kategorii je pro traktorový průmysl charakteristické zvýšení přidané hodnoty. Kupující nabývá dojmu, že formou bezplatného servisu, delší záruční lhůty nebo splátek s nízkými úroky nakupuje levněji (3, 5).

*Ceny podle geografické polohy* - pro úspěch společnosti je důležité zvolit citlivě ceny pro různé části světa. Rozhodující jsou zejména ceny za dopravu. Podnik může nastavit cenu podle vzdálenosti zákazníka, zdarma dopravit zásilku prvním dopravci (free-on-board metoda), stanovit jednotnou cenu dodání, zařadit vzdálenosti do cenových pásem, určit výchozí bod, z kterého se počítá cena dopravy nebo započítat dopravné do ceny produktu (3, 5).

*Mezinárodní ceny* - ceny na mezinárodních trzích se určují pomocí mnoha faktorů. Podnik vstupující na trh každé země se musí přizpůsobit tamní ekonomice, konkurenci, vládním opatřením a vývoji velkoobchodu a maloobchodu, ale i například dovozním komplikacím ve formě nákladů na logistiku, cla, měnové kurzy nebo pojištění (3, 5).

### **1.5.3 Distribuce**

Jedním z nejvíce podceňovaných nástrojů marketingového mixu je distribuce. I když podle průzkumů tvoří zhruba stejné množství nákladů na produkt jako náklady na propagaci a prodej, množství společností ji nevěnuje potřebnou pozornost (9).

Podstatou je vytvoření fungujícího, efektivního a vztahově korektního distribučního řetězce společnosti. Marketingové oddělení podniku se věnuje procesu distribuce produktu k finálnímu zákazníkovi (9).

Jen málo podniků v praxi prodává svůj výrobek přímo koncovému zákazníkovi. Snaží se spíše o vytvoření marketingové cesty směřující přes další subjekty (nazývané například prostředníky). Zavedení prostředníků při prodeji produktu znamená ve většině případů finanční i časové úspory. Specializované distribuční společnosti nabízejí zkušenosti, kontakty a vysokou úroveň v oboru (5, 9).

Téma distribučních cest je úzce spjato s nástroji komunikačního mixu a jejich provázanost ve strategiích komunikačního mixu je popsána v podkapitole Strategie komunikačního mixu, která je součástí kapitoly 1.5.4 Propagace.

Úkolem společnosti je neustále motivovat prostředníky v distribučním systému. K vyhodnocování výkonu distribučních subjektů může sloužit systém hodnocení. O motivování, hodnocení a případném odměňování subjektů (pracovníků v distribučním kanále) pojednává kapitola 1.5.5 Lidé.

#### **1.5.4 Propagace**

Propagace, taktéž zvaná jako marketingová komunikace, patří v moderním pojetí marketingu k nástrojům ztraktivnění a zpřístupnění nabízeného výrobku cílovým zákazníkům. Jednoznačným cílem marketingové komunikace je navázání a pokud možno udržení dobrého vztahu se zákazníkem (5).

K tomuto účelu se často najímají externí společnosti, které se problematikou zabývají podrobněji. Zároveň je důležité, aby snahu o kvalitní komunikaci podpořili i sami prodejci a samozřejmě zástupci podniku jednající s prodejci. Přínosem pro společnost může být mj. i zpětná vazba od zákazníků (5).

Mezi pět hlavních komunikačních nástrojů (sdružených do komunikačního mixu) potřebných k úspěšné propagaci patří:

- reklama – forma neosobní mediální komunikace
- podpora prodeje – forma neosobní nemediální komunikace, kterou podnik podněcuje nákupní chování zákazníka krátkodobým impulsem
- PR (public relations) – řeší vztahy vně i uvnitř podniku
- přímý marketing – přímý kontakt s koncovým zákazníkem
- osobní prodej – specifická forma přímého marketingu, přímý prodej koncovému zákazníkovi (9)

Dalšími komunikačními nástroji jsou sponzorství, výstavy, obal, merchandising (místo prodeje), internet, identita společnosti či ústní sdělení (14).



## **Strategie komunikačního mixu**

K efektivní propagaci výrobku u zákazníků může podnik použít 2 strategie komunikačního mixu navázané na distribuční kanály:

*Strategie push* – pomocí nástrojů komunikačního mixu společnost propaguje produkt přes distribuční kanály a subjekty distribuce ke koncovému zákazníkovi. Využít lze hlavně nástroje podpory prodeje a osobního prodeje (4, 7).

*Strategie pull* – pomocí nástrojů komunikačního mixu společnost propaguje produkt přímo u koncového zákazníka a ten se přes subjekty distribuce dostává distribučními kanály k výrobcí. Využít lze hlavně nástroje podpory prodeje a reklamy (4, 7).

### **1.5.5 Lidé**

Lidský faktor je v marketingovém mixu neméně důležitý. Společnost se snaží na jedné straně udržovat vysokou míru pracovní motivace svých zaměstnanců a na druhé straně udržovat výborné vztahy se zákazníky (do jisté míry je dostatečně motivovat ke koupi produktů).

Jedním z úkolů podniku je pomocí motivování vybudovat u zaměstnanců chuť a zájem společně tvořit hodnoty, které povedou ke splnění podnikových cílů. Zároveň zaměstnanec má určité neuspokojené potřeby, představy, touhy a zájmy, jenž se zaměstnavatel snaží naplnit, aby zvýšil pracovní výkon. K tomuto účelu musí mít společnost vybudovaný systém hodnocení a odměňování pracovníků (16).

Motivovat zaměstnance lze i vhodně zvolenými vzdělávacími a rozvojovými programy. Investice do těchto programů je výhodná i pro zaměstnavatele, jelikož dotváří vysokou kvalifikaci zaměstnance a zvyšuje jeho výkonnost (13).

Hodnocení pracovníků se zakládá na porovnávání nasbíraných informací o pracovním výkonu s normami nastavenými společností, následném vyhodnocení a případném návrhu zlepšení pomocí nástrojů k tomu určených (13).

Odměňování pracovníků se dá rozdělit na peněžní a nepeněžní. Nejpoužívanějším způsobem odměňování je mzda. Mezi formy dodatečného odměňování se řadí zaměstnanecké požitky (peněžní bonusy) a služby zaměstnancům (nepeněžní bonusy). K peněžním bonusům patří zejména prémie, odměny a podíly na zisku. Nepeněžními bonusy se snaží zaměstnavatel poskytovat výhody pracovníkům v pracovní i v mimopracovní době (dovolená, pojištění, doprava, slevy, kulturní vyžití, sport, stravování, bydlení, aj.). Je zřejmé, že čím více budou odměny závislé na odvedené práci, tím vyšší bude úsilí pracovníků (13, 17, 18).

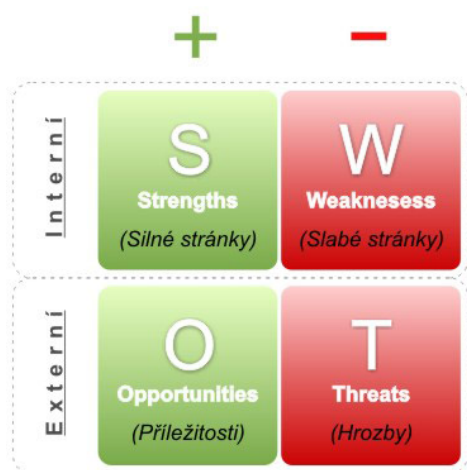
Každá společnost se snaží zanalyzovat a předvídat nákupní chování zákazníka. Vybudování vztahu se zákazníkem a motivování zákazníka ke koupi má za úkol marketingové oddělení společnosti pomocí propagace (komunikačního mixu) popsané v kapitole 1.5.4 Propagace.

## **1.6 SWOT analýza**

Jde o analýzu obou prostředí (mikro i makro). Pomocí ní se vyhodnocují silné a slabé stránky společnosti interním auditem a příležitosti s hrozbami externím auditem. Na obrázku č. 2 je vyobrazeno jedno z možných grafických zpracování analýzy.

Název je odvozen z počátečních písmen anglických názvů složek analýzy:

- strengths – silné stránky
- weaknesses – slabé stránky
- opportunities – příležitosti
- threats – hrozby



**Obrázek č. 2: SWOT analýza (zdroj: (19))**

Provázáním interních aspektů s externími se podnik následně snaží vytvořit vhodnou strategii. Silnými stránkami se snaží získat výhody na trhu nebo minimalizovat (překonat) hrozby. Příležitosti mohou pomoci eliminovat slabé stránky podniku. V posledním případě se dá vyčíst nebezpečí kombinace slabých stránek s hrozbami zvenčí a následuje snaha je minimalizovat (5).

## 1.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum může být definován takto: „Výzkum je organizovaný, hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem výzkumu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodnutí (7, s. 49).“

Jiný popis marketingového výzkumu zní takto: „Marketingový výzkum můžeme definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhy a vlivy marketingových nástrojů na ně (11, s. 70).“

Použité informace musí být relevantní, spolehlivé a platné. Dají se získat z vnitřních i vnějších zdrojů společnosti. Moderní marketingový výzkum se snaží pochopit zákazníka, jeho potřeby a tržní chování (11).

Realizace výzkumu se skládá ze sběru dat, zpracování dat, analýzy dat, vizualizace výstupů, interpretace výstupů a prezentace doporučení (6).

Mezi základní metody marketingového výzkumu patří *pozorování*, *dotazování* a *experiment* (11).

*Pozorování* je metoda, při které se získávají informace pomocí smyslového vnímání. Tato metoda se člení (7, 11):

- podle prostředí, v němž se pozorování uskutečňuje (přírozené podmínky, umělé podmínky)
- podle pozorovacích kategorií (strukturované, nestrukturované)
- podle místní a časové návaznosti (přímé, nepřímé)
- podle pozice pozorovatele (zjevné, skryté)
- podle role pozorovatele (nezúčastněné, zúčastněné) (11)

*Dotazování* (další metodou výzkumu) se snaží tazatel získat informace od respondentů. Nástrojem tázání je dotazník. Metoda se člení podle způsobu kontaktu s dotazovaným na osobní, písemné, telefonické a elektronické (7, 11).

Poslední základní metodou marketingového výzkumu je *experiment*. Specifikum techniky lze shledat v navození situace s určitými měřitelnými parametry, díky kterým se získávají informace. I tato metoda se může dále rozdělit podle (7, 11):

- místa realizace (přírozené podmínky, umělé podmínky)
- časového sledu (předchozí testování, následné testování)
- převahy metod (pozorovací, dotazovací) (11)

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Druhá část práce pojednává o současné situaci v podniku. Zaměřuje se na aspekty, které jsou podstatné pro dané téma. Po krátkém seznámení se základními údaji o společnosti se text věnuje detailním analýzám a je zakončen dotazníkovým šetřením. Práce je zaměřena na trh České republiky.

### **2.1 Základní údaje o společnosti**

ZETOR TRACTORS a.s. (dále jen Zetor)

Trnkova 111

628 00 Brno – Líšeň

Česká republika

Telefon: +420 533 430 111

Fax: +420 533 430 528

E-mail: zetor@zetor.com

IČ: 26921782

DIČ: CZ26921782 (20)

#### **2.1.1 Předmět podnikání společnosti**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- technicko- organizační činnost v oblasti požární ochrany
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (21)

Kromě předmětů podnikání poskytuje společnost pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor jako předmět činnosti (21).

Hlavním výrobním produktem podniku jsou traktory. Dalšími produkty jsou agregace, motory, převodovky, náhradní díly a příslušenství (22).

### **2.1.2 Organizační struktura**

Podnik je akciovou společností a zároveň hlavním členem skupiny Zetor Group. Současně je dceřinou společností HTC holding, a.s. (23).

Součástí Zetor Group jsou i následující subjekty: Zetor Kovárna, s.r.o., Zetor Havlíčkův Brod, a.s. a zahraniční afilace v Polsku, Velké Británii, USA, Francii a Německu (23).

Představenstvo se skládá z předsedy, místopředsedy a čtyř členů. Navenek jedná jménem společnosti minimálně dva členové představenstva pod podmínkou, že jeden z nich je předseda nebo místopředseda (22).

Dozorčí rada je složena ze tří členů (předsedkyně a dvou členů), z nichž jeden je voleným zástupcem zaměstnanců (22).

Jediným akcionářem a zároveň jediným členem valné hromady je společnost HTC holding, a.s. Disponují přitom 20 ks kmenových akcií v listinné podobě v hodnotě 84 000 Kč za ks a 937863 ks kmenových akcií v listinné podobě v hodnotě 840 Kč za ks. Převod akcií na jméno je omezen předkupním právem ostatních akcionářů (21).

## **2.2 Analýza vývoje tržeb, prodeje a zisku**

*Informace podléhají utajení.*



## **2.3 Analýza trhu**

*Informace podléhají utajení.*







## **2.4 Analýza marketingového mixu**

Analýza marketingového mixu detailně popisuje všechny složky 5P, jejichž zlepšení se bude zabývat návrhová část práce.

### **2.4.1 Produkt**

Hlavním produktem podniku jsou traktory. Společnost nabízí široké portfolio strojů se čtyřválcovými motory různých výkonnostních stupňů (v kategoriích začínajících skupinou od 60 do 80 HP po skupinu od 120 do 140 HP). Zde je jejich seznam (vyjma modelu Antar nevhodného a neprodávajícího se na tuzemském trhu) spolu s homologovanými jednotkami výkonu v HP:

- Zetor Major (77 HP)
- Zetor Proxima (65, 77, 88 nebo 96 HP)
- Zetor Proxima Plus (88, 96 nebo 107 HP)
- Zetor Proxima Power (88, 96, 107 nebo 117 HP)
- Zetor Forterra (96, 107, 117, 126 nebo 136 HP)
- Zetor Forterra HSX (96, 107, 117, 126 nebo 136 HP) (26).

Mezi další produkty se řadí zemědělské a komunální agregace, lesnické nástavby, čelní agregace, motory, převodovky a náhradní díly. Soubor agregací se nazývá Zetor System a patří zde například nakladače, radlice, šípové pluhy, lopaty, hydraulické ruky, přívěsy nebo vlečky (22).

Pro své zákazníky společnost zajišťuje klasickou záruční dobu v trvání 2 let, zvláště pak originální náhradní díly pro záruční i pozáruční servis. Podnik nabízí službu expresní dodávky komponentů od 24 do 48 hodin od objednání. Velmi důležitou službou pro zákazníky je i rozsáhlý poradenský servis (26).

#### **2.4.2 Cena**

*Informace podléhají utajení.*

### **2.4.3 Distribuce**

Systém distribuce společnosti v České republice (i v zahraničí) nefunguje na jednoduchém prodeji výrobce přímo koncovému zákazníkovi. Využívá se zde síť smluvních dealerů, kterým podnik dodává produkty. Ti je prodávají dále koncovým zákazníkům. Na našem území v současné době působí dealeři na 38 prodejních místech. Jejich rozmístění je znázorněno na obrázku č. 4. Oproti zahraničí se distribuční síť liší

zejména spojením výrobce a distributora do jednoho subjektu, podnikového závodu v Brně, čímž dochází k finančním a časovým úsporám (28).



Obrázek č. 4: Mapa dealerské sítě Zetoru (zdroj: (29))

#### 2.4.4 Propagace

Podnik využívá celou škálu nástrojů propagace. Mezi podstatné složky reklamy patří inzerce do odborných médií, která se zaměřuje na produkt a image společnosti. Samozřejmostí jsou jednoduché a přehledné internetové stránky Zetoru. Na internetu se společnost zviditelňuje i na sociálních sítích. Založením profilů samotného Zetoru a nově otevřené Zetor Gallery (výstavní galerie) jeví snahu zaujmout mladší generaci. Stejně tak i youtube profilem s propagačními videi.

Galerie sama o sobě skýtá velké propagační možnosti. Návštěvník si může prohlédnout historické i současné modely traktorů, interaktivně se dozvědět informace o podniku a nabídce produktů a v obchodě zakoupit předměty, oblečení a jiný sortiment s logem společnosti.

Podnikovou identitu doplňují logo, slogan, barvy, tiskoviny či reklama na podnikových autech.

Vztahy s veřejností zajišťuje Zetor z části sám a v případě potřeby pověřuje různé externí agentury, které mají do jisté míry dobrou výchozí pozici díky známosti značky (30).

Formou přímého marketingu je rozesílání aktuální nabídky svým zákazníkům pomocí přímého e-mailu (30).

Podnikově nejvýznamněji hodnocenou aktivitou v oblasti propagace jsou výstavy. Zetor objíždí všechny významné tuzemské veletrhy a speciálně poslední 2 roky provádí i tzv. *RoadShows*. Jedná se o představení svých produktů přímo na poli stávajícím i potenciálním zákazníkům. Ukázky produktů za stejným účelem probíhají i na tzv. *dnech dealerů*, kdy zájemci mohou vyzkoušet sortiment na pobočkách prodejců (30).

Osobní prodej je v kompetenci dealerů. Podnik dodává dealerům propagační předměty a produkty pro podporu prodeje. Jsou to například příslušenství za zvýhodněnou cenu, traktory na ukázku, plakáty, stojánky, apod. (30).

Shrnutím celé kapitoly o propagaci plyne, že společnost využívá obě základní strategie propagace (push i pull).

#### **2.4.5 Lidé**

V této oblasti se analýza zabývá hodnocením, odměňováním a motivací v distribuční síti, tedy dealerů.

Motivace koncových zákazníků je podstatný cíl společnosti, který je dosažitelný vhodně zvolenou propagací (zanalyzovanou v kapitole 2.4.4 Propagace).

Podnik nemá zavedený žádný systém hodnocení dealerů, a proto je zde velký prostor pro navrhnutí vhodného systému.

Odměňování (a s ním spojená motivace) je v současnosti omezeno pouze na finanční stránku. Cena vyčíslená koncovému zákazníkovi obsahuje marži pro dealera, což je prakticky jediný způsob odměn u distribučních článků společnosti.

Ke zvýšení motivace poslouží nejen návrh dalších finančních způsobů odměn, ale nastavení takového modelu, který bude obsahovat i nefinanční formu. Vzhledem k tomu, že prodejci jsou pouze smluvně vázáni a nejsou součástí společnosti, musí se i tento aspekt zohlednit v návrhu. Z tohoto důvodu nemůže dojít k implementaci některých výhod typických pro zaměstnance podniků.

V návrhové části dojde k propojení systémů hodnocení a odměňování. V praxi tak na základě nastavených kritérií podnik ohodnotí výkon prodejců a úspěšní dealeri budou čerpat výhody.

## **2.5 SWOT analýza**

Tato analýza subjektivně shrnuje silné a slabé stránky společnosti a uvádí možné příležitosti a hrozby z externího prostředí.

### **2.5.1 Silné stránky**

*Informace podléhají utajení.*

### **2.5.2 Slabé stránky**

*Informace podléhají utajení.*



### **2.5.3 Příležitosti**

Společnosti se naskýtá k dispozici několik příležitostí k využití. Patří mezi ně zejména prognózy zlepšení ekonomické situace, vyšší kupní síla obyvatelstva, vývoj nových technologií a techniky nebo příznivá daňová a legislativní politika státu.

### **2.5.4 Hrozby**

Mezi hrozby společnosti patří zejména nenaplnění optimistických vyhlídek ekonomiky a její pokračující recese. Dále se zde řadí hrozby negativních zásahů státu do podnikatelského sektoru nebo příchod nové konkurence. Hrozbou se jeví i snížení počtu kvalifikované pracovní síly v čase.

### **2.5.5 Shrnutí**

Z výčtu jednotlivých částí SWOT analýzy a kombinací externích a interních faktorů plynou pro společnost důležitá data, která se musí zohlednit při budování marketingové strategie.

Využitím příležitostí a silných stránek může společnost získat rozhodující konkurenční výhodu. Příležitosti zároveň mohou potlačit slabé stránky.

Hrozby nejsou výraznějším problémem v případě, že společnost využije svých silných stránek k jejich potlačení. Jediný problém může nastat při kombinaci hrozeb zvenčí se slabinami uvnitř podniku.

## **2.6 Dotazníková šetření**

Společnost zorganizovala v letech 2012 a 2013 předvádění traktorů v terénu na tzv. *RoadShows*, na kterých nabízela zákazníkům dotazníky k vyplnění. Jedná se tedy o zanalyzování dat z podnikových dotazníků za účelem zisku důležitých informací pro tvorbu bakalářské práce.

### **2.6.1 Dotazník z roku 2012**

*Informace podléhají utajení.*



### **2.6.2 Dotazník z roku 2013**

*Informace podléhají utajení.*

## **2.7 Shrnutí problémů**

*Informace podléhají utajení.*

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V třetí části práce popisují návrhy řešení ve všech oblastech marketingového mixu. Následně je ekonomicky zhodnocuji a uvádím jejich přínos.

#### **3.1 Produkt**

*Informace podléhají utajení.*

## **3.2 Cena**

*Informace podléhají utajení.*

### **3.3 Distribuce**

*Informace podléhají utajení.*





### **3.4 Propagace**

*Informace podléhají utajení.*



### **3.5 Lidé**

*Informace podléhají utajení.*



### **3.6 Ekonomické zhodnocení návrhů**

V této kapitole třetí části práce stanovím náklady, které bude potřeba vynaložit společností pro zavedení doporučených návrhů a následný předpoklad projevení zlepšení na kusovém prodeji, tržbách a zisku.

#### **3.6.1 Náklady**

*Informace podléhají utajení.*











### **3.6.2 Vývoj prodeje, tržeb a zisku**

*Informace podléhají utajení.*



### **3.7 Přínos návrhů řešení**

Implementace zlepšujících návrhů v podniku bude mít za následek zejména zvýšení prodeje, tržeb a zisku, čímž dojde k naplnění hlavního cíle práce.

Změny se projeví také zlepšením vztahů s prodejci i zákazníky. Zavedením návrhů dojde k vyšší spokojenosti obou cílových skupin. Navenek získá společnost a její značka větší image a stane se konkurenceschopnější na trhu.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo předložit takový návrh zlepšení marketingové strategie společnosti ZETOR TRACTORS a.s. na českém trhu, který by znamenal zvýšení tržeb a zisku.

V textu došlo k vymezení podstatných teoretických poznatků z oblasti marketingu, které byly potřebné k orientaci v problematice. Vytvořily informační základ pro navazující části práce.

V druhé části práce byla detailně představena společnost, které se celá práce týká. Následovaly analýzy, jež posloužily k vytvoření obrazu současné situace uvnitř i vně podniku. Analýzu vývoje tržeb, prodeje a zisku doplnily analýzy trhu a marketingového mixu (5P). Po nich určila SWOT analýza silné a slabé stránky společnosti a příležitosti s hrozbami z externího prostředí. Závěrem došlo k vyhodnocení dvou dotazníkových šetření, kdy respondenty byli koncoví zákazníci na předváděcích akcích podniku.

Vyhodnocením druhé (analytické) části byl potvrzen předpoklad, že společnost při současné situaci vykazuje příznivé výsledky a nepotřebuje zavádět celou novou marketingovou strategii. Mělo by proto dojít pouze k dílčím zlepšením ve formě návrhů.

Ty jsou obsaženy v třetí (návrhové) části práce. Zlepšení se týkají každé části marketingového mixu. Součástí kapitoly je ekonomické zhodnocení návrhů pomocí vyčíslení nákladů a předpokladu vývoje prodeje, tržeb a zisku při zavedení doporučení.

Krom hlavního cíle by zavedení zlepšujících návrhů mělo mít za následek zvýšení konkurenceschopnosti a image společnosti, zlepšení vztahů s prodejci a zákazníky, dosažení větší spokojenosti prodejců i zákazníků a společnost s hlavním cílem spojené zvýšení prodejnosti.

Nejvhodnější způsob financování předložených návrhů (jejich realizace) je ze zisku z předešlých let. Další možností je financování bankovním úvěrem, ale tím by společnost porušila svůj plán každoročního snižování zadlužení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. NEVRKLA, L. Přechází nároky vůči orgánům společnosti při prodeji podniku? *Epravo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-3-9]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/prechazi-naroky-vuci-organum-spolecnosti-pri-prodeji-podniku-92621.html>
2. HÁJEK, M. a kol. 87765. *Nový občanský zákoník – 16. Obchodní závod, pobočka* [online]. 2012 [cit. 2014-3-9]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html>
3. KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
4. O' SHAUGHNESSY, J. *Competitive Marketing: A Strategic Approach*. 2nd ed. Boston: Unwin Hyman, 1988, 460 s. ISBN 00-444-5117-2.
5. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vyd.* Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
7. MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
8. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
9. MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.
10. MEFFERT, H. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
11. VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.
12. WALKER, C. *Marketing Strategy: planning and implementation*. 2nd ed. Boston: Irwin, 1996. ISBN 02-561-3692-0.
13. DONNELLY, H. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
14. SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6252-1.

15. SYNEXT. Personální politika: především u služeb. *Synext.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-12-01] Dostupné z: <http://www.synext.cz/personalni-politika-predevsim-u-sluzeb.html>
16. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
17. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Grada, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.
18. NOVOTNÝ, R. *Odměňování a personalistika*. 5. přepr. vyd. Ostrava: MIRAGO, 1999. ISBN 80-859-2264-9.
19. FRANĚK, P. *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: [http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot\\_analyza/](http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/)
20. ZETOR TRACTORS. *Kontakty* [online]. Brno: ZETOR TRACTORS, 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: <http://www.zetor.cz/kontakty>
21. OBCHODNÍREJSTŘÍK.CZ. ZETOR TRACTORS. *Obchodnirejstrik.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: <http://www.obchodnirejstrik.cz/zetor-tractors-a-s-26921782/>
22. ZETOR TRACTORS. *Company profile 2013*. Brno: ZETOR TRACTORS, 2013.
23. ZETOR TRACTORS. *Výroční zpráva 2012*. Brno: ZETOR TRACTORS, 2012.
24. MSČR. Sbírka listin: ZETOR TRACTORS. *Or.justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700000219&klic=35n432>
25. ZETOR TRACTORS. *Market Share*. Brno: ZETOR TRACTORS, 2013.
26. ZETOR TRACTORS. *Katalog 2013*. Brno: ZETOR TRACTORS, 2013.
27. JURKOVIČ, M. *Osobní rozhovor*. ZETOR TRACTORS, Brno. 12. 11. 2013.
28. KODEŠ, J. *Osobní rozhovor*. ZETOR TRACTORS, Brno. 20. 11. 2013.
29. ZETOR TRACTORS. *Česká republika* [online]. Brno: ZETOR TRACTORS, 2013 [cit. 2013-12-1]. Dostupné z: <http://www.zetor.cz/ceska-republika>
30. BUCHTA, L. *Osobní rozhovor*. ZETOR TRACTORS, Brno. 15. 11. 2013.
31. ZETOR TRACTORS. *Roadshow survey 2012*. Brno: ZETOR TRACTORS, 2012.
32. SMÍŠEK, J. *Osobní rozhovor*. ZETOR TRACTORS, Brno. 18. 3. 2014.



33. MINITEL. Zelené linky – osmistovky – bezplatná čísla pro volajícího. *Odorik.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.odorik.cz/w/zelena\\_linka\\_800](http://www.odorik.cz/w/zelena_linka_800)
34. IPEX. VOIPEX Zelené číslo 800. *Ipex.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.ipex.cz/volani-a-internet/vyhodne-volani/voipex-barevna-cisla>
35. TELEFÓNICA CZECH REPUBLIC. Zelená linka 800. *O2.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.o2.cz/podnikatel/barevne-linky/79400-service\\_05\\_08\\_3.html](http://www.o2.cz/podnikatel/barevne-linky/79400-service_05_08_3.html)
36. SÁRA. Eshop předměty POS. *Sara.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.sara.cz/stranky/sortiment.htm>
37. UNLIMITED DESIGN. Eshop. *Unlimited-design.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.unlimited-design.cz/eshop.php>
38. MELENA, L. *Osobní rozhovor*. Atlantic Studio, Třebíč. 18. 3. 2014.
39. TISKÁRNA PRINTEA. Ceník služeb. *Printea.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.printea.cz/cenik.html>
40. TISKÁRNA KIRCHNER. Ceník tisku. *Tiskarnatk.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.tiskarnatk.cz/cenik>
41. HERBERT & THEODOR. Online ceník tisku. *Ht.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.ht.cz/online-cenik-tisku-letaky.html>
42. MOJEBILLBOARDY ONLINE. Hledejte plochy ve svém městě. *Mojebillboardy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/hledat/index/>
43. ČESKÁ POŠTA. *Poštovní podmínky České pošty, s.p.: Ceník poštovních služeb a ostatních služeb Českou poštou, s.p.* Praha: Česká pošta, 2014.
44. PROFIPRESS. *Ceníky inzerce: Ediční plány a termíny uzávěrek 2014*. Praha: Profipress, 2014.
45. HORKÝ, J. *Osobní rozhovor*. Companer Czech Republic, Brno. 18. 3. 2014.
46. HOTEL AVANTI. Ceník. *Brno-hotel.hotelavanti.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://brno-hotel.hotelavanti.cz/cenik/>

47. SEVAS. Kongresové prostory: Kongresové balíčky služeb. *Continentalbrno.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.continentalbrno.cz/kongresove\\_prostory.html#kongresove\\_balicky\\_sluzeb](http://www.continentalbrno.cz/kongresove_prostory.html#kongresove_balicky_sluzeb)
48. HOLIDAY INN. Konference. *Hibrno.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.hibrno.cz/konference/>
49. EDUX. Umění jednat se zákazníkem. *Edux.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.edux.cz/kurzy.php?cislo=58>
50. HOTEL BERÁNEK. Ceník a kapacita. *Hotelberanek.com* [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.hotelberanek.com/cs/cenik-saly-konference/>
51. HOTEL VLTAVA. Konference, semináře, školení. *Hotel-vltava.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.hotel-vltava.eu/cz/konference>
52. HOLIDAY INN. Konferenční balíčky. *Holidayinn.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.holidayinn.cz/konferencni-balicky/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Marketingový mix 5P .....	18
Obrázek č. 2: SWOT analýza .....	27
Obrázek č. 3: Vývoj tržního podílu v krajích .....	34
Obrázek č. 4: Mapa dealerské sítě Zetoru .....	38

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti .....	30
Graf č. 2: Vývoj prodeje společnosti .....	31
Graf č. 3: Počet zaregistrovaných traktorů v ČR za rok 2013 .....	32
Graf č. 4: Pozice značek na trhu .....	34
Graf č. 5: Porovnání cen s konkurencí .....	37

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj zisku .....	31
Tabulka č. 2: Podíl na trhu v segmentu 61-140 HP .....	33
Tabulka č. 3: Podíl na trhu celkově .....	33
Tabulka č. 4: Spokojenost s dealery .....	42
Tabulka č. 5: Hodnocení prvků traktoru .....	43
Tabulka č. 6: Hodnocení dealerů .....	53
Tabulka č. 7: Shrnutí nákladů .....	58
Tabulka č. 8: Předpoklad vývoje prodeje traktorů .....	59
Tabulka č. 9: Předpoklad vývoje tržeb a zisku z prodaných traktorů .....	60